

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://repository.ubn.ru.nl/handle/2066/126942>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.



VANUIT EEN ANDER PERSPECTIEF

VIJF VISIES OP ETHISCH LEIDERSCHAP



VRIJE
UNIVERSITEIT
AMSTERDAM

Faculteit
der Sociale
Wetenschappen

Versie 1.1. Gepubliceerd door de afdeling Bestuurswetenschappen van de Faculteit der Sociale Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

© 2012 L. Heres / Vrije Universiteit Amsterdam

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

VANUIT EEN ANDER PERSPECTIEF.

VIJF VISIES OP ETHISCH LEIDERSCHAP

SAMENVATTING

Iedere organisatie heeft in de dagelijkse praktijk te maken met morele kwesties. Regelmatig doen zich situaties voor waarbij morele waarden en belangen lijnrecht tegenover elkaar staan en de juiste beslissing niet direct voor de hand ligt. Bovendien verschillen mensen geregeld van mening over wat wel of niet integer gedrag is of zijn er gevallen waarbij het (te) verleidelijk kan zijn voor medewerkers om morele grenzen te overschrijden. Tegelijkertijd laten recente schandalen in onder meer de wetenschap, gezondheidszorg en woningbouwsector zien dat wanneer morele grenzen overschreden worden, dat funeste gevolgen kan hebben voor de reputatie en prestaties van een organisatie. Om de integriteit van de organisatie te bewaken kijkt men daarom meestal naar de leidinggevenden van een organisatie: verwacht wordt dat zij 'de toon zetten' en richting bieden. Met andere woorden, van leidinggevenden wordt verwacht dat zij *ethisch leiderschap* vertonen.

Ethisch leiderschap omvat in brede zin *het proces van het maken van beslissingen en het vertonen van gedrag dat past binnen de morele normen en waarden van de relevante gemeenschap en de bevordering van zulke morele besluitvorming en gedrag middels interacties met volgelingen*. Bij ethisch leiderschap gaat het er dus om dat een leider niet alleen zelf integer handelt, maar ook anderen stimuleert om integer te handelen. Maar wat houdt dit 'ethisch leiderschap' in de praktijk nu precies in? Welke kenmerken vindt men belangrijk voor ethisch leiderschap en wat moet een leider doen om medewerkers tot integer gedrag aan te zetten? En: is er één *best practice* als het gaat om ethisch leiderschap of zijn er juist vele verschillende benaderingen van ethisch leiderschap?

Om inzicht te krijgen in deze vragen, hebben we 59 leidinggevenden en medewerkers van een breed scala aan organisaties en sectoren gevraagd welke kenmerken en gedragingen zij belangrijk vinden voor ethisch leiderschap. Met behulp van zogenaamde Q-methodologie konden vervolgens vijf profielen van de ideaaltypische ethisch leider worden geïdentificeerd en beschreven: (1) de *Veilige Haven*; (2) het *Communicerende Voorbeeld*; (3) de *Morele Inspiratie*; (4) de *Sociale Bouwer*; en (5) de *Rechtvaardige Scheidsrechter*. De vijf profielen laten zien dat er naast overeenkomsten ook belangrijke verschillen zijn in wat men verwacht van

ethisch leiders. Zo zijn er bijvoorbeeld niet alleen verschillen in de gewenste stijl van communiceren over ethiek en integriteit, maar ook in het belang dat men hecht aan zaken als openheid, straffen en belonen, en charisma.

Er is dus niet per se één beste stijl van ethisch leiderschap die voor alle organisaties, alle medewerkers en in alle situaties passend is; ethisch leiderschap kan beter worden opgevat als een leiderschapsstijl die in de praktijk verschillende vormen kan aannemen. Voor de wetenschap betekent dit dat we nieuwe meetinstrumenten moeten ontwikkelen en andere methoden moeten gebruiken die ons in staat stellen om de contextgevoeligheid van ethisch leiderschap beter te onderzoeken en te begrijpen. Zo zal toekomstig wetenschappelijk onderzoek onder meer moeten uitwijzen hoe effectief de verschillende benaderingen van ethisch leiderschap werkelijk zijn in het bevorderen van integriteit. Immers, dat 'ethisch leiderschap' in de praktijk verschillende benaderingen kent, betekent niet dat deze benaderingen noodzakelijkerwijs ook altijd de gewenste effecten hebben. Daarnaast is het van belang dat we onderzoeken in hoeverre de organisatiecontext de effectiviteit van de verschillende ethisch leiderschapsstijlen beïnvloedt: behoeven medewerkers die veel autonomie hebben in het werk bijvoorbeeld een andere ethisch leiderschapsstijl dan medewerkers wiens werk weinig autonome beslissingen omvat? En is een andere benadering van ethisch leiderschap vereist in grote, respectievelijk kleine organisaties?

Voor leidinggevendenden geven de resultaten van de studie inzicht in de verschillende verwachtingen die men vanuit de organisatie kan hebben over hun ethisch leiderschap. Het laat zien waar discrepanties in verwachtingen kunnen ontstaan en mogelijk tot problemen kunnen leiden. Leidinggevendenden wordt dan ook geadviseerd om –eventueel aan de hand van de profielen die in dit rapport worden beschreven– te reflecteren op hun eigen stijl van ethisch leiderschap en na te gaan in hoeverre deze overeenkomt met de behoeften en verwachtingen van die van hun medewerkers en collega-leidinggevendenden. Door expliciet te bespreken welke vorm van ethisch leiderschap medewerkers en leidinggevendenden binnen de organisatie prefereren, kunnen wederzijdse verwachtingen beter op elkaar en de organisatiecontext worden afgestemd. Een dergelijke afstemming vergroot vervolgens de kans dat ethisch leiderschap op effectieve wijze ingezet kan worden om het integer gedrag in de organisatie te bevorderen en de integriteit van de organisatie als geheel te bewaken.

Wilt u meer zicht op de stand van zaken omtrent leiderschap en integriteit in uw organisatie en een op maat gemaakt advies hoe u het ethisch leiderschap in uw organisatie verder kunt optimaliseren? De afdeling Bestuurswetenschappen aan de Vrije Universiteit verzorgt tevens opdrachtonderzoek, advies en training rondom leiderschap, ethiek en integriteitsbeleid. Neem voor meer informatie hierover vrijblijvend contact op met dr. Karin Lasthuizen (k.m.lasthuizen@vu.nl) en drs. Leonie Heres (l.heres@vu.nl).

Daarnaast bieden wij u nu de unieke mogelijkheid om in het najaar van 2012 deel te nemen aan een grootschalig surveyonderzoek naar leiderschap en integriteit. In dit onderzoek kijken we onder meer naar de effectiviteit van de vijf verschillende ethisch leiderschapbenaderingen in het bevorderen van integer gedrag en in hoeverre deze benaderingen aansluiten bij verschillende typen organisaties en werkomgevingen. **Meldt u uw organisatie aan vóór 1 september 2012 dan kunnen wij geheel kosteloos een vertrouwelijk, op maat gemaakt onderzoeksrapport en advies voor u verzorgen.** Het onderzoeksrapport geeft u onder meer informatie over de volgende zaken:

- Hoe medewerkers in uw organisatie het ethisch leiderschap van hun leidinggevende beoordelen
- Welke voorkeuren uw medewerkers hebben ten aanzien van ethisch leiderschap
- De mate waarin uw medewerkers morele dilemma's ervaren in hun werk
- Het gedrag dat uw medewerkers observeren binnen hun afdeling (collega's helpen, initiatief tonen, moreel gedrag)
- Wat uw medewerkers denken dat de organisatie van hen verwacht als het gaat om moreel gedrag

Meer informatie over het onderzoek vindt u op www.leonieheres.com. Voor verdere vragen of informatie over de mogelijkheden en voorwaarden bij deelname aan het onderzoek kunt altijd vrijblijvend contact opnemen via ethischleiderschap.fsw@vu.nl.

INTRODUCTIE

Iedere organisatie heeft in de dagelijkse praktijk te maken met morele kwesties. Regelmatig doen zich situaties voor waarbij morele waarden en belangen lijnrecht tegenover elkaar staan en de juiste beslissing niet direct voor de hand ligt. Bovendien verschillen mensen geregeld van mening over wat wel of niet integer gedrag is of zijn er gevallen waarbij het (te) verleidelijk kan zijn voor medewerkers om morele grenzen te overschrijden. Om de integriteit van de organisatie te bewaken kijkt men daarom meestal naar de leidinggevenden van een organisatie: verwacht wordt dat zij 'de toon zetten' en richting bieden. Met andere woorden, van leidinggevenden wordt verwacht dat zij ethisch leiderschap vertonen.

Ethisch leiderschap omvat in brede zin *het proces van het maken van beslissingen en het vertonen van gedrag dat past binnen de morele normen en waarden van de relevante gemeenschap en de bevordering van zulke morele besluitvorming en gedrag middels interacties met volgelingen*. Ruim een decennium aan onderzoek laat zien dat leiderschap een belangrijke rol speelt in het tegengaan van onethisch gedrag in organisaties en het bevorderen van positief gedrag onder medewerkers (zie bijv. Brown e.a. 2005; Mayer e.a. 2009; Treviño e.a. 1999). Sterker nog, onderzoek suggereert dat ethisch leiderschap cruciaal kan zijn voor de reputatie en de prestaties van een organisatie –het kan zelfs bepalend zijn voor het voortbestaan van de organisatie (cf. Aronson 2001; Treviño e.a. 2003).

In de wetenschappelijk literatuur wordt ethisch leiderschap doorgaans gezien als een specifieke, universeel toepasbare leiderschapsstijl. Impliciet wordt dus aangenomen dat er slechts één *best practice* is, één vaste set van leiderschapskenmerken en gedragingen die van een persoon een ethisch leider maakt. Empirisch onderzoek naar de verschillende wijzen waarop ethisch leiderschap in de praktijk wordt geïnterpreteerd en vormgegeven is dan ook schaars. Onduidelijk blijft daarmee wat leidinggevenden en medewerkers *zelf* verwachten als het gaat om ethisch leiderschap en in hoeverre er verschillende benaderingen van ethisch leiderschap te onderscheiden zijn. Tegelijkertijd kunnen discrepanties in verwachtingen ten aanzien van ethisch leiderschap een belangrijke verklaring zijn voor waarom leidinggevenden niet altijd effectief zijn in hun pogingen om integriteit in de organisatie te bevorderen. Inzicht in wat leidinggevenden en medewerkers verwachten van ethisch leiderschap kan ons helpen beter te begrijpen welke benadering van ethisch leiderschap het beste past in een gegeven context. Het stelt ons bovendien in staat om leidinggevenden en organisaties concretere handvaten en adviezen te geven over

hoe zij ethisch leiderschap op effectievere wijze kunnen inzetten in hun eigen organisatie (zie Martin e.a. 2009; Resick e.a. 2006; van den Akker e.a. 2009).

In deze studie hebben we gekeken wat medewerkers en leidinggevenden nu precies van ethisch leiders verwachten. Aan de hand van zogenaamde Q-methodologische interviews met deelnemers uit een breed scala aan organisaties en sectoren onderzochten we welke kenmerken en gedragingen meer en minder belangrijk worden gevonden voor ethisch leiderschap¹. Vervolgens hebben we op systematische wijze vijf verschillende perspectieven op ethisch leiderschap kunnen onderscheiden. In dit onderzoeksrapport bespreken we zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen deze visies op ethisch leiderschap en laten we zien dat '*one size fits all*' niet per se opgaat bij ethisch leiderschap.

HET ONDERZOEK

Respondenten

Voor het onderzoek zijn 59 respondenten geïnterviewd (zie Tabel 1), waarvan 21 vrouwen (36%). De leeftijd van de respondenten varieert tussen 22 en 62 jaar (gemiddelde leeftijd = 39.5). De deelnemers betreffen zowel lager- als middelbaar- en hoger opgeleiden. De respondenten zijn werkzaam in zeer diverse organisaties uit zowel de publieke (23) als de private (36) sector, waaronder onderwijs, veiligheidssector, IT, consultancy en advies, handel, gezondheidszorg, lokale en nationale overheid, financiën en non-profit. De betreffende organisaties variëren van kleine (< 100 medewerkers) tot zeer grote organisaties (> 25.000 medewerkers). Van de respondenten vervullen er 27 (45.8%) een leidinggevende positie binnen hun organisatie.

Methode

Om te onderzoeken welke visie medewerkers en leidinggevenden hebben op ethisch leiderschap is gebruik gemaakt van Q-methodologie, een gemengd kwalitatief-kwantitatieve onderzoeksmethode die het mogelijk maakt om meningen, attitudes, voorkeuren, verwachtingen, smaken en dergelijke op systematische wijze te bestuderen (zie Van Exel en De Graaf 2005). In face-to-face interviews werd aan de respondenten een set van 44 kaartjes voorgelegd, met op ieder kaartje een andere stelling over ethisch leiderschap. De stellingen op de kaartjes zijn afkomstig uit

¹ Voor meer informatie over de theoretische achtergrond en methodische verantwoording kunt u contact opnemen met Leonie Heres via l.heres@vu.nl

eerdere interviews met leidinggevend en leiderschapsexperts (zie Heres, 2010) en aangevuld met inzichten uit de wetenschappelijke literatuur over ethisch leiderschap. De respondenten werden gevraagd om de stellingen door te nemen en, in een reeks opeenvolgende stappen, aan te geven welke kenmerken en gedragingen ze het meest belangrijk vinden voor ethisch leiderschap in organisaties en welke ze minder of geheel niet van belang achten. Het rangordnen van de kaartjes werd gevolgd door een semigestructureerd interview en een korte vragenlijst. Tijdens de interviews werd respondenten de gelegenheid gegeven om de rangordening van de kaartjes nader toe te lichten en werden aanvullende vragen gesteld om een beter beeld te krijgen van de visie die de respondent heeft op ethisch leiderschap. De vragenlijst werd tot slot gebruikt om meer (demografische en organisatie gerelateerde) informatie over de respondent te verkrijgen.

Middels een specifieke toepassing van factoranalyse die gebruikelijk is in Q-methodologische studies konden we vervolgens verschillende visies op ethisch leiderschap onderscheiden. Ieder perspectief is geïnterpreteerd en beschreven door te kijken naar de stellingen die kenmerkend en onderscheidend waren voor die specifieke visie. Om de perspectieven nader te duiden zijn de beschrijvingen van de visies vergeleken en verder aangevuld met citaten uit de interviews (hieronder cursief gedrukt). Hieronder bespreken we de resultaten van het onderzoek door eerst aan te geven op welke punten er een overeenstemming tussen alle vijf de visies is. Aansluitend gaan we meer in detail in op wat ieder van de afzonderlijke visies inhoudt en hoe de visies zich verhouden tot kenmerken van de respondent en/of de organisatie waarin deze werkzaam is.

RESULTATEN

Gemeenschappelijke pijlers van ethisch leiderschap

Zoals verwacht zijn de meeste respondenten het er wel over eens dat een ethisch leider een integer, betrouwbaar persoon moet zijn die handelt op basis van principes en die in staat is om moreel juiste beslissingen te maken. In beslissingen wordt van de ethisch leider bovendien verwacht dat die altijd de situaties vanuit verschillende oogpunten bekijkt en rekening houdt met de gevolgen van de beslissing op zowel de lange als de korte termijn. En hoewel het vooral een centrale rol speelt in de eerste visie op ethisch leiderschap, de *Veilige Haven*, die we hieronder bespreken, wordt er door vrijwel alle respondenten belang gehecht aan een veilige omgeving creëren voor medewerkers waarin zaken veilig besproken en gemeld kunnen worden. In lijn

hiermee wordt van ethisch leiders dan ook verwacht dat zij zorgvuldig omgaan met meldingen van onethisch gedrag.

Tegelijkertijd zijn de respondenten doorgaans van mening dat een ethisch leider zijn of haar eigen principes niet te strikt moet te verdedigen als hij/zij onder druk staat; enige flexibiliteit in de principes lijkt juist noodzakelijk om open discussies te kunnen houden en ervoor te zorgen dat ook de leider blijft leren en handelen conform de normen en waarden die in de bredere samenleving gedeeld worden. Het belonen van integer gedrag middels complimenten en/of materiele beloningen wordt door de respondenten eveneens ontmoedigt. Tot slot werden bescheidenheid, dienstbaarheid en morele intuïtie zelden als één van de meer belangrijke onderdelen van ethisch leiderschap benoemd –sterker nog, in sommige gevallen werden deze aspecten juist aangeduid als tegenstrijdig en onverenigbaar met ethisch leiderschap.

Verschillende visies op ethisch leiderschap

Visie A: De Veilige Haven

De eerste visie op ethisch leiderschap, de *Veilige Haven*, beschrijft een beeld van de ethisch leider als iemand die in de eerste plaats vooral een veilige omgeving creëert voor medewerkers; een omgeving waarin zaken veilig besproken en gemeld kunnen worden en waar medewerkers niet bang zijn om slecht nieuws te brengen. Een veilige omgeving maakt het mogelijk dat “*dingen naar boven komen drijven*”. De *Veilige Haven* leider cultiveert een dergelijke omgeving door met medewerkers te bespreken hoe en waarom een beslissing tot stand is gekomen zodat zij de morele keuzes van de leider begrijpen en ervan kunnen leren. *Veilige Havens* zijn zelf dan ook eerlijk en open over hun eigen keuzes en handelingen en zijn altijd bereid om daar verantwoording voor af te leggen. Daarnaast stimuleert de *Veilige Haven* medewerkers om elkaar ook onderling aan te spreken op onethisch gedrag.

Waar het gaat om het communiceren over ethiek en integriteit gerelateerde thema's, behoudt de *Veilige Haven* echter wel een duidelijke balans: “*een keer is prima*”, maar er moet niet te veel over dergelijke zaken gepraat worden –uiteindelijk gaat het vooral om gedrag. Respondenten met deze visie op ethisch leiderschap benadrukken dat “*normaal*” en integer gedrag eigenlijk min of meer “*vanzelfsprekend*” zou moeten zijn en dat de leider mag aannemen dat de meeste mensen wel weten hoe ze zich moeten gedragen. Te veel nadruk op ethiek en integriteit is dus nergens voor nodig. In tegenstelling, te veel gepraat over deze dingen “*frustreert alleen maar*”. Een ethisch leider moet vooral benaderbaar zijn en goed kunnen luisteren naar

De Veilige Haven	Het Communicerende Voorbeeld	De Morele Inspiratie	De Sociale Bouwer	De Rechtvaardige Scheidsrechter
<ul style="list-style-type: none"> • Creëert veilige omgeving • Geeft goede voorbeeld • Geeft uitleg en legt verantwoording af over eigen keuzes en handelingen • Stimuleert onderling aanspreken op onethisch gedrag • Praat niet te veel over ethiek en integriteit • Is benaderbaar en luistert • Maakt fouten en bespreekt die openlijk • Bekijkt meerdere kanten van het verhaal • Gaat niet direct over tot straffen en geeft tweede kans 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimuleert actief nadenken over ethiek en zelfstandige morele beslissingen • Toont consequent voorbeeldgedrag • Is eerlijk en open over eigen keuzes en handelingen • Staat op tegen onrecht en toont morele moed • Praat expliciet en regelmatig over ethiek en integriteit • Houdt open gesprekken over waarden, normen en dilemma's • Benadrukt principes boven regels • Zet ethiek en integriteit expliciet op de agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft sterk moreel karakter • Is charismatisch en inspireert • Geeft goede voorbeeld • Doet wat hij zegt en zegt wat hij doet • Is authentiek en reflectief • Is kwetsbaar en open voor feedback • Maakt fouten en bespreekt die openlijk • Is benaderbaar en luistert • Houdt ethiek bij de persoon zelf en laat zelfstandig morele beslissingen maken 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwt en onderhoudt goede relatie met medewerkers • Is benaderbaar en luistert • Is loyaal en komt op voor medewerkers • Is zorgzaam en toont interesse in welzijn anderen • Legt niet te veel nadruk op aanspreken of straffen • Praat niet te veel over ethiek en integriteit • Betreft medewerkers en belanghebbenden actief bij besluitvorming • Legt nadruk op gemeenschappelijke principes en morele beslissingen • Staat op tegen onrecht en toont morele moed • Stelt belang samenleving voorop 	<ul style="list-style-type: none"> • Maakt rechtvaardige beslissingen • Is loyaal en komt op voor medewerkers • Handelt zorgvuldig en consequent • Biedt duidelijkheid en stelt concrete regels vast • Stelt organisatiebelang voorop als dat nodig is • Tolereert geen onethisch gedrag en verbindt daar direct sancties aan • Hoeft niet altijd alles toe te lichten en verantwoording af te leggen • Hoeft medewerkers niet (te veel) te betrekken bij beslissingen en vaststellen waarden en normen

anderen. Een ethisch leider moet iemand zijn waar je naartoe kan als je er iets fout is gegaan of als je ergens mee zit.

De *Veilige Haven* geeft ook het juiste voorbeeld: het goede voorbeeld stellen creëert namelijk *“vertrouwen”* en *“gelooftwaardigheid”* onder medewerkers. Dat betekent overigens niet dat *Veilige Havens* altijd uiterst zorgvuldig en doordacht moeten handelen, of dat ze uiterst consequent moeten zijn in zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen. Immers, zo stelt één van de respondenten, *“in de praktijk werkt het gewoon niet zo”*. Respondenten benadrukken juist dat iedereen fouten maakt, ook de leider: *“Fouten maken is menselijk”* en *“we maken allemaal fouten, dat doen we allemaal”*. Wanneer leiders hun eigen fouten toegeven en hun fouten bespreken met medewerkers, dan *“creëert dat respect”* en *“maakt dat de drempel lager”* voor medewerkers om zelf naar voren te treden met hun eigen dilemma's en fouten.

Gebeurt er iets dat grenst aan onethisch of onacceptabel gedrag, dan gaat de *Veilige Haven* daar uiterst zorgvuldig mee om en bekijkt hij of zij altijd meerdere kanten van het verhaal. Er wordt dus niet direct overgegaan tot het bestraffen van de medewerker(s) in kwestie: men wordt niet *“meteen afgebrand”* of veroordeeld, want *“iedereen verdient een tweede kans”*. Te snel en te streng oordelen kan juist tegengestelde effecten hebben omdat integriteit *“natuurlijk een zeer groot grijs gebied is. Als alles in dat grijs zou leiden tot straffen, dan krijg je nooit een discussie, dan houd je die ander geen spiegel meer voor”*. In deze visie op ethisch leiderschap is sanctionering dus echt een laatste redmiddel.

Visie B: Het Communicerende Voorbeeld

In de tweede visie op ethisch leiderschap, het *Communicerende Voorbeeld*, draait het er vooral om medewerkers te stimuleren om voor zichzelf na te denken over wat wel en niet gepast gedrag is en om ze zelfstandig morele beslissingen te laten maken. Een ethisch leider moet medewerkers echt *“activeren”* om na te denken over ethiek en integriteit. Dat doet de leider niet alleen door te doen wat hij of zij zegt, maar ook door te zeggen wat hij of zij doet: het gaat dus zowel om voorbeeldgedrag als om expliciete communicatie over morele kwesties. Volgens deze visie is goed voorbeeldgedrag *“de beste manier om mensen te overtuigen van wat juist is en wat minder juist is”*. Zulk voorbeeldgedrag is onder meer te zien in het feit dat *Communicerende Voorbeelden* –net als de *Veilige Havens*– open en eerlijk zijn over hun eigen keuzes en handelingen en altijd bereid zijn om daar verantwoording voor af te leggen. Dat betekent overigens niet dat ze *“zich continu moeten verantwoorden naar alle medewerkers. Maar wel naar de direct betrokkenen”*. Het *Communicerende Voorbeeld* is dus een integer, betrouwbaar persoon die handelt op basis van

principes en zich zowel thuis als op het werk integer gedraagt. Ook staat het *Communicerende Voorbeeld* op tegen onrecht en toont hij of zij morele moed, zelfs als dat ten koste gaat van de organisatie.

Alleen voorbeeldgedrag is volgens deze visie echter niet voldoende voor ethisch leiderschap: communiceren over ethiek en integriteit is eveneens essentieel: *“anders blijft het impliciet [...] Het is net als met het opvoeden van kinderen, je moet continu [het gedrag] bijstellen”*. Bovendien zijn zowel morele kwesties zelf als het gedrag dat de leider vertoont altijd *“multi-interpretabel”*. Het *Communicerende Voorbeeld* gaat dus regelmatig met medewerkers in gesprek over de normen en waarden van de organisatie en wat hij of zij verwacht van medewerkers op dat gebied, *“zodat je zeker weet dat men het begrijpt”*. Zoals één van de respondenten benadrukt: *“door er continu over te praten en het te laten zien en uit te leggen waarom het zo belangrijk is, voelen mensen dat ook echt heel sterk. Ik denk dus dat erover praten en communiceren extreem belangrijk is”*.

In de communicatie wordt vooral nadruk gelegd op de principes en waarden die het gedrag van medewerkers zou moeten leiden, niet de concrete regels en procedures. Want, aldus de respondenten, het is simpelweg onmogelijk om alles vast te leggen in regels. Er moet geen keurslijf zijn van regels en reglementen maar er moet juist nadruk liggen op de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Daarom legt het *Communicerende Voorbeeld* aan medewerkers uit *waarom* de morele normen zijn zoals ze zijn, wat hun achtergrond is, en dus wat de regels en procedures beogen te bereiken. *Communicerende Voorbeelden* houden daarnaast open gesprekken met hun team over wat zij al dan niet gepast gedrag vinden en wat voor soort dilemma's zij in het werk ervaren. Op die manier wordt met name *“het grijze gebied”* uitvoerig besproken. En, *“wanneer je meer participatie en discussie hebt over de regels, over hoe mensen erover denken en wat je eigen invloed daarop is, dan ben je ook meer geneigd om je ernaar te gedragen”*. Open gesprekken over wat 'goed' of 'juist' is laten bovendien zien dat de leider *“ook niet ineens de waarheid bezit”*, dat anderen niet altijd de principes van de leider delen, en dat de principes van de leider zelf niet per se de enige 'juiste' zijn. In lijn daarmee zal het *Communicerende Voorbeeld*, wanneer er dan toch morele grenzen worden overschreden, altijd eerst het gesprek aangaan met diegene om duidelijk te maken dat zulk gedrag onacceptabel is. Tegelijkertijd geldt ook in deze visie dat de ethisch leider medewerkers ook aanspoort om elkaar onderling aan te spreken op onethisch gedrag.

In deze tweede visie op ethisch leiderschap staan aspecten als zorgzaamheid, dienstbaarheid, benaderbaarheid en luisteren, eerlijke werkverdeling en individuele aandacht aan het personeel opvallend minder centraal dan in de andere visies die uit het onderzoek naar voren kwamen. Respondenten die deze visie aanhangen benadrukten dat dergelijke aspecten weliswaar belangrijk zijn voor leiderschap in algemene zin, maar op zichzelf niet afdoende zijn om van *ethisch* leiderschap te kunnen spreken. Met andere woorden, de respondenten maakten een duidelijk onderscheid tussen ‘gewoon goed’ leiderschap enerzijds en ethisch leiderschap anderzijds, waarbij van het laatste alleen sprake is als de leider ethiek en integriteit ook echt op een heldere en expliciete wijze hoog op de agenda zet.

Visie C: De Morele Inspiratie

In de derde visie op ethisch leiderschap, de *Morele Inspiratie*, gaat het vooral om de persoonlijkheid en het karakter van de leider zelf en de mate waarin de leider in staat is om anderen te inspireren door wie hij of zij is: *“het is meer hoe je functioneert als persoon”* en *“het is meer iets dat je bent, in termen van karakter. Hoe je in het leven staat”*. In deze visie worden ethisch leiders geportretteerd als morele inspiratiebronnen, individuen die charismatisch zijn en anderen weten te motiveren met hun (morele) visie: *“het is iemand die inspireert en waar je van wilt leren en dat je denkt ‘goh, als ik dat toch ook zou kunnen’*. *Dat inspireert me en stimuleert me om dat ook te willen en dan ben ik bereid om dingen te doen, te leren of te confronteren om daar te komen”*. Het morele karakter van dit type ethisch leider is onder meer te zien in het feit dat deze leiders consequent zijn in zeggen wat ze doen en doen wat ze zeggen, het juiste voorbeeld tonen en altijd respectvol blijven naar anderen, zelfs als iemand onethisch gedrag heeft vertoond.

De *Morele Inspiratie* beschikt over veel zelfkennis, is authentiek en zeer reflectief. Ontbreekt authenticiteit en zelfreflectie, dan gaat dat volgens de respondenten ten koste van de geloofwaardigheid en het vermogen van de leider om het morele gedrag van medewerkers te bevorderen. *“Ik denk dat zelfreflectie heel belangrijk is omdat je daarmee ook zelf blijft leren en oog blijft houden voor de ander, de medewerkers. En dat zij ook mensen zijn en dat je het weliswaar samen moet doen, maar dat jij nog steeds de leider bent. Altijd. Iedere dag. Iedere dag heb je van die momenten van zelfreflectie”*. Daarnaast, zo legt een van de respondenten uit, *“je wordt als leider met een hele hoop dingen geconfronteerd. En als je dan niet weet waar je voor staat, dan kun je geen leider meer zijn. Dan ga je ten onder”*. De bereidheid tot regelmatige zelfreflectie betekent in deze visie ook dat de *Morele Inspiratie* kwetsbaarheid moet tonen, open moet staan voor kritiek van anderen en

toe kan geven dat hij of zij ook soms fouten maakt: *“dat is natuurlijk allemaal gerelateerd. Als je weet wie je bent, ben je ook kwetsbaar, communiceer je wat je voelt. Dat je niet altijd blij bent, dat je ook angsten hebt en dat je ook niet altijd de juiste beslissing maakt, omdat je ook gevoelens hebt en soms reageert voordat je denkt”*. Kwetsbaarheid maakt dat de *Morele Inspiratie* ook meer benaderbaar is en beter kan luisteren naar anderen: *“Wanneer je niet [zelf]kritisch bent en kwetsbaar, dan ben je ook niet benaderbaar voor een ander persoon”*.

Volgens deze visie op ethisch leiderschap hoeft een ethisch leider niet een heel actieve ‘moreel manager’ te zijn: in tegenstelling, ethiek moet vooral niet een prioriteit worden gemaakt in de organisatie. In plaats daarvan, zo benadrukken de respondenten, zou ethiek *“een beetje in je natuur”* moeten zitten en *“de ethiek van iedere persoon zou bij die persoon zelf moeten blijven. Het moet vanuit jezelf komen”*. Respondenten met deze visie op ethisch leiderschap vinden zaken als communicatie over ethiek en integriteit, het stellen van realistische en motiverende doelstellingen, eerlijke werkverdeling en in het bijzonder straffen en belonen aanzienlijk minder belangrijk voor ethisch leiderschap. Onder de respondenten was bovendien een relatief sterke afkeer voor het afdwingen van strikte naleving van sociale en vooral wettelijke normen en regels: *“ik denk dat als je de regels op papier volgt en de dingen die zijn voorgeschreven, dat je niet kijkt naar wat echt belangrijk is”* en *“de wet is erg zwart-wit”*. Van de *Morele Inspiratie* wordt dan ook verwacht dat die een *“positieve benadering”* hanteert om medewerkers te inspireren om voor zichzelf te denken over wat al dan niet gepast gedrag is en om zelfstandig morele beslissingen te maken.

Visie D: De Sociale Bouwer

In de vierde visie op ethisch leiderschap staat vooral het sociale aspect voorop – zowel in termen van de manier waarop ethisch leiders omgaan met anderen als in de wijze waarop ze opkomen voor bredere sociaal-maatschappelijke doelen en belangen. Vanuit de gedachte dat *“niemand een eiland is”*, zet de *Sociale Bouwer* vooral in op het bouwen en onderhouden van een goede relatie met medewerkers. De *Sociale Bouwer* is dan ook benaderbaar en luistert goed naar anderen, maar hij of zij is ook loyaal naar medewerkers toe en komt voor ze op als dat nodig is. De achterliggende gedachte is: *“ik ben loyaal naar mijn werk, dus dat wil ik ook van mijn leider”*. Of, in de woorden van een andere respondent: *“wanneer een leider bereid is om voor je door het vuur te gaan dan creëert dat respect en zal je je gedragen”*. De *Sociale Bouwer* is ook zorgzaam en toont zichtbaar interesse in het welzijn van anderen, want *“daarmee win je vertrouwen en stel je hen op hun gemak. Dat*

stimuleert hun functioneren. Wat belangrijk is, is dat die persoon een mens is. Wanneer iemand zich op z'n gemak voelt, dan zal die persoon het juiste willen doen in alles, ook op het werk". Te veel nadruk op aanspreken of sanctioneren daarentegen kan funeste gevolgen hebben voor de relatie tussen de leider en diens medewerkers. Integer gedrag zou *"meer natuurlijk"* moeten komen vanuit de medewerker zelf, zonder dat de leider een soort morele *"missionaris"* hoeft te zijn en volgelingen al te veel moet disciplineren.

De *Sociale Bouwer* hecht ook veel waarde aan de mening van anderen. Hij of zij vraagt alvorens een beslissing te nemen naar de mening van verschillende belanghebbenden en neemt deze ook serieus in overweging. Wat 'juist' is en wat niet dient samen te worden vastgesteld –het strikt navolgen van de eigen principes van de leider, noch medewerkers volledig zelfstandig morele beslissingen laten maken wordt als wenselijk gezien. *"Je kan daar niet van afwijken, anders zijn het geen principes meer. Het is onderdeel van je. Maar handelen volgens je eigen principes is nog fouter. Principes moeten gedeeld zijn"*. Communicatie over ethiek en integriteit is dan ook af en toe nodig om tot gezamenlijke principes, waarden en normen te komen, hoewel de *Sociale Bouwer* uiteindelijk niet heel vaak over ethiek en integriteit hoeft te praten.

Sociale Bouwers zijn integere, betrouwbare mensen die handelen op basis van principes. De nadruk ligt in deze visie op ethisch leiderschap echter vooral op hoe de leider zich op de werkvloer gedraagt; het karakter van de leider en wat de leider in zijn of haar privéleven doet, interesseert respondenten met deze visie minder. Verder is het belangrijk dat de *Sociale Bouwer* situaties altijd vanuit verschillende oogpunten bekijkt en bij beslissingen altijd rekening houdt met zowel de lange als de korte termijn. Net als bij het *Communicerende Voorbeeld* is het ook in deze visie van groot belang dat de ethisch leider opstaat voor onrecht en morele moed toont, zelfs als dat ten koste gaat van de organisatie. Sterker nog, van *Sociale Bouwers* wordt verwacht dat ze de belangen van de samenleving voorop stellen, boven die van de organisatie of hem- of haarzelf. Zoals een van de respondenten toelichtte: *"Ik ga ervan uit dat een ethisch leider de belangen van de samenleving meeneemt. Het gemeenschappelijke goed. En de belangen op de langere termijn"*. Maar, zo benadrukt een andere respondent: *"Dat is soms heel moeilijk. Maar ik denk dat mensen die heel goed zijn in ethisch leiderschap daar wel naar streven"*.

Visie E: De Rechtvaardige Scheidsrechter

De vijfde en laatste visie, de *Rechtvaardige Scheidsrechter*, beschouwt de ethisch leider als iemand die eerlijk en loyaal is maar tegelijkertijd ook duidelijk zegt waar het op staat. Voorop staat in deze visie is dat de *Rechtvaardige Scheidsrechter* rechtvaardige beslissingen maakt en ervoor zorgt dat iedereen eerlijk behandeld wordt. De *Rechtvaardige Scheidsrechter* handelt daarom altijd zorgvuldig en bewust en is consequent in wat hij of zij zegt en doet: *“dat heeft ook met betrouwbaarheid te maken. Als je zegt ‘dit is wat ik ga doen’, dan moet je het gewoon doen. Als mijn baas niet doet wat afgesproken is, dan vind ik dat ik dat ook niet hoeft te doen”*. De *Rechtvaardige Scheidsrechter* is daarnaast loyaal naar zijn of haar medewerkers en komt net als de *Sociale Bouwer* voor ze op als dat nodig is. In deze visie ligt echter minder nadruk op openheid, eerlijkheid en verantwoordingsbereidheid vanuit de leider: *“ik denk dat je als medewerker erop moet vertrouwen dat het oordeel van de leider het juiste is voor de organisatie. Als leider kun je praten over je keuzes maar je hoeft niet noodzakelijkerwijs altijd verantwoording voor ze af te leggen”*. Ook is het in deze visie minder belangrijk dat de ethisch leider kwetsbaarheid toont, open staat voor kritiek van anderen en laat zien dat ook de leider fouten maakt: *“een leider moet handelen als een leider, zelfs in moeilijke tijden”*.

Rechtvaardige Scheidsrechters weten wat ze verwachten van medewerkers en draaien daar niet omheen. Voor hen komt het organisatiebelang voorop –om moreel juist te handelen hoeft dus niet per se het belang van de samenleving boven dat van de leider of de organisatie te worden gesteld. Ook wordt van de ethisch leider in mindere mate verwacht dat deze morele moed toont en opkomt tegen onrecht als dat ten koste zou kunnen gaan van de organisatie: *“de belangen van de samenleving, natuurlijk zijn die belangrijk. Maar je kan niet met iedereen rekening houden als je een goede organisatie wilt opzetten”*. Respondenten die deze visie aanhangen vinden het verder niet bijzonder belangrijk dat een ethisch leider hogere principes en waarden bespreekt. Van de *Rechtvaardige Scheidsrechter* wordt juist verwacht dat deze duidelijke regels en procedures stelt om onethisch gedrag te voorkomen. *“Ik denk dat het allerbelangrijkste is dat het duidelijk is wat er verwacht wordt van medewerkers, dat er duidelijke grenzen zijn”*. Deze regels en procedures zijn grotendeels afkomstig van de leider zelf; medewerkers en andere belanghebbenden vragen naar hun mening en actief betrekken bij beslissingen en het vaststellen van normen voor gepast gedrag is niet per se nodig. Immers, zo stellen respondenten met deze visie, *“als je alles moet gaan bespreken, dan kom je niet verder”*.

Mocht een medewerker uiteindelijk toch de grens overschrijden en (morele) regels overtreden, dan grijpt de *Rechtvaardige Scheidsrechter* in en gaat hij of zij het

gesprek aan met de overtreder om duidelijk te maken dat zulk gedrag niet acceptabel is: “*anders wordt het natuurlijk een zootje*”. De *Rechtvaardige Scheidsrechter* tolereert geen onethisch gedrag en verbindt direct sancties aan zulk gedrag. Straffen en belonen is in vergelijking met de andere visie aldus beduidend belangrijker.

Aanvullende observaties

Hoewel Q-methodologie nadrukkelijk niet bedoeld is om te onderzoeken hoe gangbaar of populair een bepaalde visie is, komen er wel een aantal interessante aspecten naar voren wanneer er we nader kijken naar de kenmerken van de respondenten en de visie die zij hebben op ethisch leiderschap. Deze bevindingen, hoewel zeer tentatief, bieden interessante richtingen voor vervolgonderzoek. In het bijzonder opvallend is het gegeven dat het *Communicerende Voorbeeld*, de visie die het meeste overeenkomt met de ethisch leiderschapsbenadering die de wetenschappelijke literatuur domineert, enkel overeenkomt met de visies van hoger opgeleide respondenten (HBO en WO). Van de lager- en middelbaar opgeleide respondenten is er geen enkele wiens visie significante overeenkomsten toont met de *Communicerende Voorbeeld* benadering van ethisch leiderschap. Tegelijkertijd blijkt de *Rechtvaardige Scheidsrechter* hoofdzakelijk populair onder respondenten met een lagere opleiding en sluit het aanzienlijk minder aan bij de visies van de hoger opgeleide respondenten.

Een nadere inspectie van de kwalitatieve interviewdata en de werkkenmerken van de desbetreffende respondenten doet vermoeden dat de voorkeur voor een bepaalde benadering van ethisch leiderschap waarschijnlijk te maken heeft met de aard van het werk dat de respondenten doen: de respondenten die het *Communicerende Voorbeeld* prefereren zijn in de meeste gevallen professionals in functies met een hogere mate van werkautonomie en complexiteit van beslissingen. Daarmee lijkt de kans groter dat deze respondenten in hun werk geconfronteerd worden met ambigue situaties waarin de ‘juiste’ beslissing niet direct voor de hand ligt, maar waarvan de (morele) implicaties groot kunnen zijn. Deze respondenten lijken bovendien gewend te zijn aan een zekere mate van zelfstandigheid en betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen. Een benadering van ethisch leiderschap waarin morele dilemma’s expliciet aan de orde worden gesteld, meer abstracte principes worden besproken en medewerkers actief worden gestimuleerd om zelfstandig morele beslissingen te maken –zoals bij het *Communicerende Voorbeeld*- lijkt daar goed bij te passen. Een expliciet integriteitsgerichte leiderschapsstijl die abstracte concepten en principes bespreekt sluit daarentegen

minder goed aan bij het werk van de respondenten die de *Rechtvaardige Scheidsrechter* prefereren: zij ervaren waarschijnlijk minder –of in ieder geval minder expliciete- morele dilemma's en zijn minder direct betrokken bij beslissingen die vergaande morele consequenties kunnen hebben voor de omgeving.

Er zijn verder weinig indicaties dat kenmerken als sekse, leeftijd, leidinggevend of niet-leidinggevend en dienstverband van invloed zijn op de visie die men heeft op ethisch leiderschap. Het enige opvallende in dit verband is dat 9 van de 10 respondenten wiens visie significante overeenkomsten vertoont met de *Veilige Haven* benadering op ethisch leiderschap, man is. De data biedt echter geen duidelijke verklaring voor deze bevinding. Verder merkten enkele respondenten in de interviews op dat zij de stellingen anders zouden hebben gerangordend als zij (nog steeds) in de publieke respectievelijk private sector werkzaam zouden zijn geweest. Zo gaven enkele respondenten bijvoorbeeld aan dat afhankelijk van de publiek-private organisatiecontext het meer of minder belangrijk zal zijn voor ethisch leiders om het gemeenschappelijke belang en de sociale impact te benadrukken en om expliciet te discussiëren over ethiek en integriteit. Ook zijn er enkele respondenten die van mening zijn dat verschillende ethisch leiderschapsbenaderingen passen bij verschillende managementniveaus. Zo is benaderbaarheid, aldus een van deze respondenten, wellicht belangrijker voor een direct leidinggevende dan voor een directeur van een organisatie, die op zijn of haar beurt vooral een inspiratiebron en een rolmodel moet zijn die duidelijke, moreel juiste beslissingen maakt. Vooralsnog toont de data echter geen eenduidige verschillen tussen de ethisch leiderschapsvisies van publieke en private sector respondenten, noch tussen die van respondenten die werkzaam zijn op verschillende niveaus in de organisatie. Daar de methoden gehanteerd in de huidige studie onvoldoende zijn om over dergelijke kwesties uitsluitsel te geven, is toekomstig onderzoek nodig om na te gaan in hoeverre zaken als sekse, sector en managementniveau al dan niet van invloed zijn op de verwachtingen die men heeft van ethisch leiderschap.

CONCLUSIE

Is er één *best practice* waar het gaat om ethisch leiderschap, één vaste set van leiderschapskenmerken en gedragingen die maakt of een persoon wel of niet een ethisch leider is? Waarschijnlijk niet. De resultaten van deze studie naar de visie die leidinggevend en medewerkers hebben op ethisch leiderschap laten zien dat er belangrijke verschillen zijn in de verwachtingen en interpretaties die mensen hebben van de 'ideale' ethisch leider. Tegelijkertijd kunnen discrepanties in de verwachtingen

die leidinggevenden en medewerkers hebben van ethisch leiderschap de effectiviteit van zulk leiderschap negatief beïnvloeden. Met het uiteenzetten van de vijf verschillende visies op ethisch leiderschap, hopen wij dan ook een eerste aanzet te kunnen geven voor leidinggevenden om op een meer systematische en kritische wijze te reflecteren op hun eigen aannames over ethisch leiderschap en hoe die aannames zich vertalen in de ethisch leiderschapsstijl die zij en hun collega-leidinggevenden hanteren.

Voor de wetenschap betekenen de resultaten van deze studie dat we nieuwe meetinstrumenten moeten ontwikkelen en andere methoden moeten gebruiken die ons in staat stellen om de contextgevoeligheid van ethisch leiderschap beter te onderzoeken en te begrijpen. Zo zal toekomstig wetenschappelijk onderzoek onder meer moeten uitwijzen hoe effectief de verschillende benaderingen van ethisch leiderschap werkelijk zijn in het bevorderen van integriteit. Immers, dat 'ethisch leiderschap' in de praktijk verschillende benaderingen kent, betekent niet dat deze benaderingen noodzakelijkerwijs ook altijd de gewenste effecten hebben. Daarnaast is het van belang dat we onderzoeken in hoeverre de organisatiecontext de effectiviteit van de verschillende ethisch leiderschapsstijlen beïnvloedt: behoeven medewerkers die veel autonomie hebben in het werk bijvoorbeeld een andere ethisch leiderschapsstijl dan medewerkers wiens werk weinig autonome beslissingen omvat? En is een andere benadering van ethisch leiderschap vereist in grote, respectievelijk kleine organisaties?

Voor leidinggevenden geven de resultaten van de studie inzicht in de verschillende verwachtingen die men vanuit de organisatie kan hebben over hun ethisch leiderschap. Zowel integriteitstrainers als leidinggevenden kunnen het overzicht van verschillende visies op ethisch leiderschap gebruiken als een startpunt voor verdere discussie en evaluatie. Bij een dergelijke evaluatie is het van belang om vragen te stellen als:

- Wat voor soort ethisch leider zou ik eigenlijk willen zijn en waarom?
- Welke van deze benaderingen omschrijft het beste wat ik op dit moment in de dagelijkse praktijk doe?
- Wat verwachten mijn medewerkers van mijn ethisch leiderschap en in hoeverre sluit mijn aanpak daarop aan?
- In hoeverre sluit mijn benadering van ethisch leiderschap aan bij het (integriteits)beleid van de organisatie en bij de benadering van zowel collega-leidinggevenden als het hogere management?

Het expliciet aan de orde te stellen van dergelijke vragen en nader in gesprek gaan over wat er wordt verwacht van leidinggevenden is een belangrijke stap in het verder optimaliseren van de effectiviteit van ethisch leiderschap in organisaties.

Wilt u meer inzicht in de stand van zaken omtrent leiderschap en integriteit in uw organisatie en een op maat gemaakt advies hoe u het ethisch leiderschap in uw organisatie verder kunt optimaliseren? Wij bieden u nu de unieke mogelijkheid om in het najaar van 2012 deel te nemen aan een grootschalig surveyonderzoek naar leiderschap en integriteit in. Meer informatie over het onderzoek vindt u op www.leonieheres.com. Voor verdere vragen of informatie over de mogelijkheden en voorwaarden bij deelname aan het onderzoek kunt u altijd vrijblijvend contact opnemen via ethischleiderschap.fsw@vu.nl of rechtstreeks via l.heres@vu.nl (drs. Leonie Heres) en k.m.lasthuizen@vu.nl (dr. Karin Lasthuizen).



drs. Leonie Heres

www.leonieheres.com



dr. Karin Lasthuizen

www.lasthuizen.com

DANKWOORD

Ik wil graag alle 59 respondenten van harte bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek –zonder uw bijdrage was deze studie niet mogelijk geweest. Daarnaast ben ik ook zeer veel dank verschuldigd aan Karin Lasthuizen, Thijs Kuiperij, Frank Wiebes, en Annemarie Mastenbroek voor hun ondersteuning in de voorbereidingen en het uitvoeren van de Q-interviews.

BRONVERMELDING

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 244–256.

Avey, J. B., Palanski, M. E., & Walumbwa, F. O. (2010). When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 573–582.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

Huberts, L. W. J. C., Kaptein, M., & Lasthuizen, K. (2007). A study of the impact of three leadership styles on integrity violations committed by police officers. *Policing. An International Journal of Police Strategies and Management*, 30(4), 587–607.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 633–642.

Martin, G. S., Resick, C. J., Keating, M. A., & Dickson, M. W. (2009). Ethical leadership across cultures: A comparative analysis of German and U.S. perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 18(2), 127–144.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4), 345–359.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151.

Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.

van den Akker, L., Heres, L., Six, F. E., & Lasthuizen, K. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations. *International Journal of Leadership and Organizational Studies*, 5(2), 102-122.